

Oratie

Erasmus Universiteit Rotterdam



Vruchten van Selectie

Marise Born

Omslagillustratie: Holbein (1497-1543) *Desiderius Erasmus*, 1523
Giuseppe Arcimboldo (1527-1593) *Summer*, 1573
Ontwerp: Eveline Osseweijer

VRUCHTEN VAN SELECTIE

Rede

in verkorte vorm uitgesproken
ter gelegenheid van het aanvaarden
van het ambt van bijzonder hoogleraar
aan de Faculteit der Sociale Wetenschappen
van de Erasmus Universiteit Rotterdam
vanwege de Vereniging Trustfonds EUR
met de leeropdracht Personeelspsychologie
in het bijzonder de Selectiepsychologie
op 30 november 2007

door

Maria Philippine Born



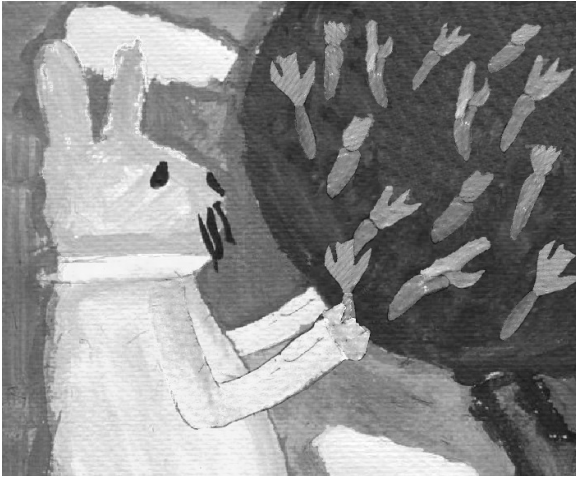
1. Inleiding

Mijnheer de Rector Magnificus,
Zeer gewaardeerde toehoorders,

De Erasmus Universiteit Rotterdam is de eerste Nederlandse universiteit die begonnen is met het aanleggen van een Examenregister. De bewering van een sollicitante dat zij haar

studie Psychologie aan de EUR met een Masterdiploma heeft afgerond, kan nu rechtstreeks via de website van de Universiteit volledig op waarheid worden gecontroleerd en er kunnen korte metten met valse diploma's worden gemaakt. Dat een Examenregister een goed initiatief is, valt af te leiden uit een artikel door Mariska Habets dat onlangs is verschenen in het blad *Management Team* (Habets, 2007). De kop van haar artikel spat van de pagina's af: Liegen loont voor de sollicitant. In dit artikel zegt 73% van de bevraagde managers wel eens te maken te hebben gehad met een sollicitant die de waarheid verdraaide. Eén op de tien ondervraagden geeft daarnaast toe ook zelf ooit gelogen te hebben bij een sollicitatie. En als iemand zich naar binnen heeft gelogen zonder het vereiste diploma, dan houden twee op de drie managers het als reactie daarop bij een goed gesprek. Om aantrekkelijk gevonden te worden voor een functie, kan een sollicitant zich dus zonder veel gevaar gerust beter voordoen. Een recent onderzoek van het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI) laat zien dat ruim één op de vier sollicitanten vindt dat liegen in een cv moet kunnen als dat de kans op een baan vergroot (Bronzwaer, 2007). Het heeft dus net zo weinig zin om aan een sollicitant te vragen "Spreekt u de waarheid?" als aan de Kretenzer Epimenides, die eens zei: "Alle Kretenzers zijn leugenaars".

Hoe belangrijk is het eigenlijk wat er tijdens een selectieprocedure en bij het testen van sollicitanten gebeurt? Zowel sollicitanten als selecteurs lijken zich er niet altijd zo over op te winden.



U ziet hier een konijn. Een konijn is dol op wortels. U denkt misschien: "Dit plaatje klopt niet, dat is een kinderlijke vergissing. Wortels groeien in de grond". Dat weet het konijn ook wel, en de schilder ook. Het konijn selecteert de

wortels uit de boom. Maar het konijn is niet dom, het weet best dat wortels niet aan een boom groeien. De appels, op hun beurt, hebben zich uitgesloofd om op smakelijke wortels te lijken. Beide weten dat dit uiterlijke voorkomen niet echt is. Toch wil het konijn plukken uit wie zich het beste voordoet.

Een recent voorval uit het eerder genoemde onderzoek door het blad Management Team, betrof een medewerkster die had bekend dat ze het voor haar functie benodigde diploma nog niet had behaald. De enige maatregel die hierop volgde was dat ze terug moest naar een lagere salarisschaal. Een aardig staaltje van gedogen. Maakt het eigenlijk wat uit, wat er gebeurt tijdens de selectieprocedure? Is het wel lonend om zich met de kwaliteit van dit proces bezig te houden?

Mijn rede gaat over de kwaliteit van dit proces. Ik ga met u een kijkje nemen in de psyche van de vier hoofdbetrokkenen die actief zijn bij selectie, elk met hun eigen bedoelingen en motieven.

Zichtbaar aanwezig is allereerst de selecterende organisatie, die ik kortweg de selecteur zal noemen. Deze is actief op zoek naar kandidaten voor allerlei soorten functies, variërend van kantinemedewerkers, managementassistenten, bloemenverkoopers, enthousiaste vrachtwagenchauffeurs en docenten, tot controllers. Is selectie louter een kwestie van smaak van de selecteur, of gaat het eigenlijk beter met een objectieve formule?

Ten tweede is er de sollicitant, die soms actief en soms meer latent naar een baan op zoek is, die zijn cv op vacaturesites plaatst, zichzelf op het internet presenteert in een twee minuten durende videosollicitatie, en op een website zijn sollicitatieleed met anderen deelt (Luijt, 2007). Streeft die in een nieuwe functie vooral naar succes, of wil hij of zij gewoon een baantje dat het liefst ook nog goed betaalt?

Ten derde is er de samenleving, die onmiskenbaar op de achtergrond aanwezig is. De samenleving verschaft gedragsregels, bijvoorbeeld in de vorm van de sollicitatiecode van de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling NVP, en onderzoekt bij klachten of de Gelijkebehandelingswetgeving is overtreden. In de loop van de tijd kan die samenleving wel van gedachten veranderen zoals we straks zullen tegenkomen. Wat is de rol van smaken in de polder, vooral als het gaat om kwesties van gelijkheid en ongelijkheid tussen mensen?

Ten vierde is er de selectie-expert, soms werkzaam bij een adviesbureau in de gedaante van adviseur van bedrijven en van individuele sollicitanten, dan weer in de gedaante van testontwikkelaar of van academisch expert. De expert is

zonder meer goed in de selectietheorie en kan goede adviezen geven over selectieprocedures. Maar soms kan hij ook verblind raken door zijn eigen drijfveren.

Tot slot vertel ik in dit betoog wat er met deze kennis gedaan kan worden en wat ikzelf voor ogen heb. Ik wil u laten zien dat we inmiddels duidelijk weten dat sommige selectiemethoden goede voorspellers zijn van toekomstig werkgedrag omdat daar voldoende wetenschappelijk bewijs voor is geleverd. Maar dit geldt zeker niet altijd voor het selectiegesprek. Ik permitteer me af en toe ook een uitstapje naar de selectie van studenten. De selectie voor een opleidingsplaats vertoont namelijk duidelijke parallellen met de selectie voor een baan.

Met deze rede aanvaard ik graag de bijzondere leerstoel personeelspsychologie, die zich in het bijzonder richt op de selectiepsychologie, één van de oudste en belangrijkste toepassingsgebieden van de psychologie (Hofstee, 1970; 1983). De selectiepsychologie behoort tot de subdiscipline van de arbeids- en organisatiepsychologie, en wordt als wezenlijk onderdeel van de identiteit van deze subdiscipline beschouwd. In een empirische studie naar deze identiteit laten McGonigle, O'Shea, Curnow en Brown (2004) zelfs zien dat arbeids- en organisatiepsychologen vooral als deskundig en effectief worden gezien op het gebied van assessment, testontwikkeling en selectie. Het beeld onder de relevante maatschappelijke clientèle is dat arbeids- en organisatiepsychologen met name als deskundig worden beschouwd in het ontwikkelen van tests en vragenlijsten voor de selectie van kandidaten, zoals

intelligentietests en persoonlijkheidsvragenlijsten, in het adviseren over de vragen in selectiegesprekken, in het meten van de te voorspellen werkprestaties en werktevredenheid, en in het identificeren van de meest gekwalificeerde medewerkers voor een promotie. Hoe belangrijk het identificeren van de meest geschikte medewerkers is, werd aan het begin van de vorige eeuw al vastgesteld door de behaviorist Clark Hull (1928). Hij was de eerste psycholoog die zich afvroeg hoeveel werknemers onderling feitelijk in productiviteit verschillen. Hij liet zien dat in dezelfde baan en onder dezelfde baanomstandigheden, de meest productieve werknemer twee keer zo productief is als de minst productieve.

Het belang van de selectiepsychologie komt tot slot ook terug in de functieomschrijving van arbeids- en organisatiepsychologen via het zogenaamde *Occupational Net*, de meest indrukwekkende taxonomie van functiebeschrijvingen die er momenteel bestaat (zie Peterson, Borman, Hanson, & Kubisiak, 1999). Deze digitale taxonomie wordt voortdurend bijgehouden, beschrijft inmiddels meer dan 800 beroepen, en is gebaseerd op functie-informatie verkregen van werknemers en andere experts. Het Occupational Net geeft als belangrijkste kerntaak van de arbeids- en organisatiepsycholoog het ontwikkelen en implementeren van selectie- en plaatsingsprocedures. Naast hun bemoeienis met deze klassieke kerntaken, zijn arbeids- en organisatiepsychologen in de loop van de tijd ook steeds actiever geworden op andere terreinen, zoals organisatiecultuur en -klimaat, en op het gebied van arbeid en gezondheid, rond thema's als stress en bevlogenheid, en de balans tussen thuis en werk.

De selectiepsychologie maakt deel uit van de differentiële psychologie, de psychologie van verschillen tussen individuen. Differentieel psychologen zijn geïnteresseerd in de vraag naar de variatie tussen mensen, of statistisch geformuleerd, de standaarddeviatie. Deze psychologen onderzoeken de natuurlijke variatie die er tussen mensen wordt aangetroffen in de vorm van allerlei variabelen. Daarmee behoren ze tot een grote familie van onderzoekers die de in de werkelijkheid voorkomende complexiteit aan sociale en praktische problemen en verschijnselen bestuderen (Cronbach, 1975).

Hoe kunnen deze verschillen tussen individuen worden gemeten en hoe kunnen op grond van deze verschillen voorspellingen en beslissingen over mensen worden verbeterd? Het uitvoeren van nauwkeurige en ter zake doende metingen is van groot belang voor de ontwikkeling van nieuwe inzichten. Hoe belangrijk het verrichten en herhalen van metingen inderdaad is, laat een mooi voorbeeld uit de natuurwetenschappen zien. De Griekse filosoof Aristoteles hield zich in de vierde eeuw voor Christus bezig met de valbeweging van een lichaam, en stelde dat van twee loden ballen die een factor tien in gewicht verschillen, de lichtere dus ook tien maal zo lang over eenzelfde valafstand doet als de zwaardere. Zijn bewering werd blindelings aangenomen. Het waren Simon Stevin en Jan Cornets de Groot (de vader van Hugo de Groot), en niet Galileo, die zo'n 2000 jaar later in de 16^{de} eeuw toch eens wilden meten of Aristoteles gelijk had. Met behulp van hun valproef in Delft toonden zij aan dat de bewering van Aristoteles niet deugde. Twee loyen clooten d'een thienmael grooter en swaerder als d'ander (Stevin, 1586)

vielen tegelijk op de grond.

Metingen in de selectiepsychologie hebben inmiddels vele zaken bij herhaling aangetoond. Ik noem er een paar, die robuust en stelselmatig zijn teruggevonden. Algemene intelligentie is de beste voorspeller van toekomstig werksucces (o.a. Cook, 2004; Salgado & Anderson, 2001). Van het scala persoonlijkheidsfactoren dat is onderzocht, is consciëntieusheid, een combinatie van nauwgezetheid en betrouwbaarheid, in de regel het sterkst gerelateerd aan toekomstig werkgedrag, vooral aan zaken als collegialiteit en inzet.

Daarentegen is het traditionele vaak gebrekkig gestructureerde selectiegesprek – waarin vooraf onvoldoende grondig is nagedacht over specifiek te stellen vragen, amper aantekeningen worden gemaakt, en geen gekwantificeerde beoordelingen volgens strakke schaalankers worden gegeven – een notoir slechte voorspeller, en referenties voorspellen ook al niet al te best (cf. Cook, 2004; Schmidt & Hunter, 1998).

Selectiepsychologisch onderzoek heeft zich dan ook steeds meer gericht op sociale en cognitieve factoren die het gedrag van de betrokkenen in dit selectieproces kunnen beïnvloeden. Vooral tijdens het selectiegesprek krijgen deze factoren de kans, als de selecteur zaken wil meten zoals de interpersoonlijke vaardigheden van de kandidaat, het passen van de kandidaat bij de kernwaarden van de organisatie, en zijn of haar besluitvaardigheid (Posthuma, Morgeson, & Campion, 2002). Zoals we zullen zien zijn de betrokkenen zich van deze factoren soms volstrekt niet bewust, maar gaat het op andere momenten juist om een moedwillig en weloverwogen beïnvloeding.



2. De selecteur

Laten we eens kijken naar de selecteur. De organisatie zet doorgaans zijn eigen mensen, dat wil zeggen zijn *recruiters*, selectiecommissies, p&o-medewerkers en lijnmanagers in, om uit het sollicitantenaanbod te kiezen en af te wijzen. Maar de organisatie zal soms ook de expertise willen inzetten van een selectiepsycholoog van een adviesbureau, om assessments zoals intelligentietests en rollenspellen af te nemen en, in meer algemene zin, om over de selectieprocedure te worden

geadviseerd.

In de praktijk is het uiteindelijk wel altijd de organisatie zelf, die al dan niet op grond van het advies van een selectiedeskundige, een keuze uit de sollicitanten zal maken. Kiezen komt oorspronkelijk van het woord *gustus*, in het Italiaans *gusto*, en betekent smaak. Is het kiezen van mensen louter een kwestie van smaak? Hoe zit het met de smaak van de selecteur?

In de selectiepsychologische literatuur is het keuzegedrag van de selecterende organisatie diverse malen onder de loep genomen (cf. Born & Scholarios, 2005). Uit dergelijk onderzoek blijkt dat selecteurs net mensen zijn, en dat ze dus onderhevig zijn aan uiteenlopende invloeden van cognitieve en emotionele aard. Ze vallen bijvoorbeeld ten prooi aan actieve impressie- en verkooptechnieken van sollicitanten – zometeen meer hierover. Ook zijn ze het slachtoffer van plichten die ze zich bij hun selectietaak zelf opleggen, soms juist omdat ze hun taak zo objectief mogelijk willen uitvoeren.

Een vaak gerapporteerde bevinding is dat recruiters geneigd zijn sollicitanten betere beoordelingen te geven als hun werkgerelateerde opvattingen en denkbeelden, hun biografische kenmerken, maar ook zelfs hun ideeën over niet-werkgerelateerde onderwerpen meer lijken op die van de recruiters zelf (e.g., Graves & Powell, 1988; Latham & Skarlicki, 1994; Pulakos & Wexley, 1983). Kortom, de recruiter wordt beïnvloed door de gelijkenis tussen de sollicitant en zichzelf. Sommige psychologen verklaren dit beoordelingsgedrag uit een diepe behoefte aan zelfwaardering en

zelfbevestiging (cf. Tajfel, 1982; Turner, 1987). Het effect hiervan, namelijk een homogener wordender groep medewerkers, wordt wel de *dark side of fit* genoemd, en is niet heilzaam voor de organisatie op de langere termijn (Schneider, 1987; Schneider, Brent Smith, Taylor, & Fleenor, 1998).

De recruiter dient zich in opdracht van zijn bedrijf vanzelfsprekend niet te richten op passing van de sollicitant aan zichzelf, maar aan de baan en aan centrale waarden die de organisatie voorstaat, bijvoorbeeld duurzaam ondernemen. Hoewel recruiters de sollicitanten wel blijken te beoordelen op geschiktheid voor de specifieke vacature, blijkt interessant genoeg dat ze er niet zozeer op gericht zijn of sollicitanten wel passen bij de unieke kernwaarden van het bedrijf, maar dat ze de sollicitanten domweg op heel algemeen, sociaal wenselijke persoonskenmerken beoordelen, zoals op hun vóórkomen en het goed kunnen communiceren met anderen (Bretz, Rynes, & Gerhart, 1993).

Een ander opmerkelijk verschijnsel is dat hun besluitvormingsproces zich aanpast bij het type *shortlist* dat zij produceren. Het zou voor het resultaat niet moeten uitmaken of de selecteur zijn keuze uit twee kandidaten beantwoordt met de vraag welk van beiden hij uitkiest, of dat hij de vraag beantwoordt welk van beiden hij zou afwijzen. Onderzoek wijst echter anders uit. Een shortlist die bestaat uit een lijstje van de beste kandidaten die de selecteur eruit pikt, komt er anders uit te zien dan een shortlist die tot stand komt door de zwakste kandidaten af te wijzen (Shafir, 1993). Als het gaat om het kiezen van de beste kandidaten, richt de selecteur zich op

informatie waaruit af te leiden valt of de ene kandidaat beter is dan de andere. Daarbij blijkt de selecteur een voorkeur te hebben voor kandidaten met een complex en interessant profiel met opvallende sterke en zwakke punten boven kandidaten met een profiel dat er wat onopvallend en gewoontjes uitziet. Deze voorkeur ligt aan het feit dat de selecteur meer redenen ziet, dat wil zeggen meer sterke kenmerken ziet, om de complexe kandidaten uit te kiezen. Maar als de shortlist totstandkomt door de zwakste kandidaten af te wijzen, zullen óók weer de kandidaten met de complexe profielen eerder worden afgewezen, omdat de selecteur meer redenen ziet, dat wil zeggen meer zwakke kenmerken ziet, om deze complexe kandidaten af te wijzen.

Daarom eindigt opmerkelijk genoeg een selecteur die de allerbesten heeft gekozen met een shortlist van kandidaten met een complex en interessant profiel, terwijl een selecteur die de zwakste kandidaten heeft afgewezen eindigt met een shortlist van kandidaten met een vrij doorsnee en onopvallend profiel.

Als de selecteur voor de opdracht staat om twee kandidaten aan te bevelen uit een kandidatenpool van tien, dan zal hij deze opdracht hoogstwaarschijnlijk vertalen als een verzoek om er twee uit te kiezen. Als hij echter het verzoek krijgt om acht kandidaten uit deze pool van tien aan te bevelen, dan zal hij deze opdracht waarschijnlijk vertalen in het verzoek om er twee af te wijzen. In vergelijking met de kansen van kandidaten met een wat vlak en onopvallend profiel, zullen de kansen van kandidaten met een complex en rijker profiel beter zijn in het eerste dan in het tweede scenario.

Als selecteurs zich voor 100% moeten kunnen verantwoorden voor hun selectiebeslissingen, dan zullen zij vanzelfsprekend langer en dieper gaan nadenken over de redenen voor hun keuzes. Het gevolg van het moeten afleggen van zo'n volledige verantwoording, waardoor een selecteur lang en diep nadenkt, is frappant. Een selecteur beoordeelt een kandidaat op een bepaalde voor de baan relevante competentie – bijvoorbeeld haar integriteit en onkreukbaarheid. Hij heeft ook informatie ontvangen die totaal irrelevant is voor deze competentie, bijvoorbeeld dat de kandidaat momenteel aan de Erasmus Universiteit werkt. Door het ontvangen van deze informatie komt hij tot een veel gematigder, een als het ware verwaterde, beoordeling over de integriteit van de kandidaat, dan een selecteur die deze informatie niet heeft ontvangen (Tetlock & Boettger, 1989), ook al hebben alle EUR-medewerkers recent de zogenaamde Integriteitscode ontvangen.

Dat deze informatie tot een slechter oordeel leidt, heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat de gelijkenis tussen het beeld dat de selecteur heeft van een zeer onkreukbare, integere persoon enerzijds en de kandidaat anderzijds, kleiner wordt door de extra, niet-relevante informatie die hij bij zijn oordeel betreft. Dit wordt ook wel het *dilution*- ofwel het verwateringseffect genoemd. Met andere woorden, zo te zien betreft een selecteur ongewild allerhande ook niet ter zake doende informatie bij zijn oordeel juist doordat hij extra zijn best doet om een accurate beoordeling te geven. Hij wil zich volledig kunnen verantwoorden. Het helpt dus niet altijd als een selecteur diep en lang nadenkt want de vertekening door

het dilution-effect wordt juist sterker als hij gemotiveerd is een accuraat beeld te vormen.

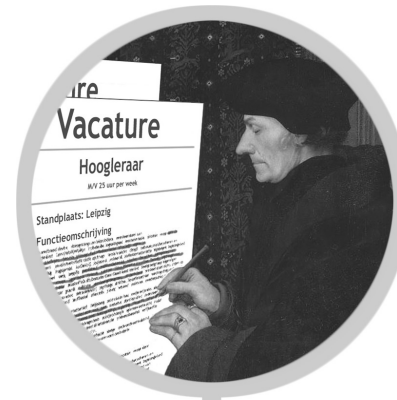
Hoe zit het eigenlijk met selectie- en promotiebeslissingen aan de top van organisaties? Daar spelen psychometrisch verantwoorde selectie-instrumenten soms amper een rol, maar veeleer zijn dat opvattingen, smaak, emoties, en verwachtingen van degenen die het besluit nemen (Ruderman & Ohlott, 1990; in Sessa, 2001). De *Wall Street Journal* (Ricklefs, 1979) rapporteerde eens dat kandidaten voor het topmanagement niet werden aangenomen als zij een overhemd met korte mouwen droegen en geen idee hadden hoe ze een artisjok moesten eten. Kandidaten die, net als de selecterende topmanager, van zomerhuisjes hielden, werden aangenomen. In het oog springende, niet altijd relevante kenmerken van kandidaten hebben wel eens meer invloed op het besluit dan een duidelijk overzicht van kandidaatkenmerken. Kortom, er wordt soms met veel persoonlijke gusto geselecteerd op het topmanagementniveau.

De menselijke beoordelaar is blijkbaar gevoelig voor van alles en nog wat, van artisjok tot zomerhuisje. Bij het merendeel van de selectiebeoordelingen en -beslissingen speelt in de praktijk de subjectiviteit van menselijke beoordelaars een rol: Bij het voorspellen van het toekomstig werksucces van een kandidaat tot de uiteindelijke beslissing wie er zullen worden afgewezen en aangenomen. Een halve eeuw geleden al werd er door Meehl (1954) genadeloos afgerekend met deze zogeheten klinische besluitvorming in de psychologie. De term 'klinisch' houdt in dat een menselijke beoordelaar informatie over

kandidaten integreert tot een voorspelling over het toekomstig werkgedrag. Selectiebeslissingen kunnen daarom het beste volkomen zijn geformaliseerd, dus gebaseerd op een formele, rekenkundige formule. Als het enigszins haalbaar is het liefst een formule die afkomstig is uit eerder empirisch onderzoek met een gevonden verband tussen de informatie over kandidaten en hun latere werkgedrag. Maar ook een logisch uit de baanvereisten gededuceerde formule kan hiertoe dienen. Deze vorm van combinatie van gegevens zonder inmenging van een menselijke beoordelaar wordt ook wel statistische of mechanische besluitvorming genoemd en blijkt doorgaans superieur. Zelfs het in een statistische formule omzetten van het voorspellingsproces van de beoordelaar doet het al beter dan de beoordelaar zelf.

Enkele jaren geleden is over dit thema een grootschalige, in mijn ogen ten onrechte onderbelichte, meta-analyse van 136 studies gepubliceerd (Grove, Zald, Lebow, Snitz, & Nelson, 2000). Zij gebruikten studies uit de klinische psychologie, de arbeids- en organisatiepsychologie en de onderwijspsychologie, maar ook uit het medische domein. Het algemene beeld blijft na een halve eeuw overeind: mechanische besluitvorming is door de bank genomen superieur of minimaal gelijk aan klinische besluitvorming. Ook al gaat het maar om vijf kandidaten, dan nog is het belangrijk om de besluitvorming op een strategie te baseren die rationeel, gestandaardiseerd en baangerelateerd is (Landy & Conte, 2007, p.283).

We namen hiervoor enkele mogelijke verklaringen door voor het soms wat onvoorspelbare gedrag van de selecteur. Straks zal blijken hoe partijdig dit gedrag ook kan zijn.



3. De sollicitant

We hebben tot nu toe gezien hoe wonderlijk het gedrag van de selecterende organisatie kan zijn. Wat weten we eigenlijk van het gedrag van de sollicitant? Gedraagt deze zich even verwonderlijk en bedreven? Het valt op dat er maar bar weinig onderzoek is uitgevoerd vanuit het perspectief van de sollicitant. Lange tijd heeft het gezichtspunt van de organisatie gedomineerd in selectieonderzoek, met zijn belangen en zijn gewenste uitkomsten. Slechts in 5% van dit onderzoek stond

het gezichtspunt van de sollicitant centraal (Anderson, Lievens, Van Dam, & Ryan, 2004). De meer machtige positie van de selecteur, die de beslissingen neemt, bepaalde blijkbaar ook de keuze van de onderzoekers. Toch worden langzamerhand ook steeds meer het gedrag en de attitudes van de sollicitant bestudeerd.

Diverse malen werd Erasmus (1469 (waarschijnlijk) - 1536) door universiteiten geheadhunt en een universitaire positie aangeboden. Hij werd onder andere gelokt met een post aan de Universiteit van Leuven, en met een hoogleraarschap te Leipzig. Desondanks weigerde hij stelselmatig. Niet blijvend en ook niet voor langere duur wilde hij zich binden aan een bepaald ambt of aan een bepaalde gezagsdrager. Het ging hem om wezenlijke en structurele onafhankelijkheid. Hij koos dus voor een onzekere inkomstenbron als schrijver. Maar ook koos hij voor de volstreekte vrijheid om datgene wat hij wilde doen te kunnen doen (zie Pleij, 2005). De beste kandidaat liet de universitaire organisatie die hem wilde hebben links liggen. Erasmus wilde niet solliciteren.

Wat willen sollicitanten zelf eigenlijk? Hoe ziet het baanzoekgedrag van sollicitanten eruit? Een Amerikaans spreekwoord luidt: 'Success is getting what you want, happiness is wanting what you get'. Een onderzoek dat vorig jaar werd gepubliceerd, gaat in op de verschillen die zogeheten *maximizers* en *satisficers* ondervinden bij het zoeken naar een baan (Iyengar, Wells, & Schwartz, 2006). Een maximizer is bijvoorbeeld iemand die televisie kijkt en eerst alle tientallen zenders afgaat

om erachter te komen welke het meest bevalt, ook al levert dat zappen tijdverlies op. Vervolgens wordt dan uiteraard de leukste zender gekozen. Maar een satisficer blijft hangen bij een zender die hem of haar voldoende bevalt, ondanks het feit dat er op dat moment misschien wel andere, nog leukere programma's zijn.

Een opvallende conclusie uit deze studie onder baanzoekers is dat de maximizers er in slagen om beter betalende banen te krijgen dan de satisficers. Maar ook al doen zij het beter, tegelijkertijd zijn zij minder tevreden met het resultaat van hun zoekgedrag dan hun minder veeleisende collega-baanzoekers. Waarom? Omdat zij nu eenmaal gewend zijn hoge prestaties te leveren, vele successen op hun conto hebben staan en dus altijd veel van zichzelf verwachten, of misschien omdat zij nu eenmaal minder tevreden mensen zijn? De studie wijst uit dat het hun zoekgedrag zelf is, dat wil zeggen het zoeken naar die ene ongrijpbare 'beste' baan die misschien niet eens bestaat, dat maakt dat ze een excessief aantal baanmogelijkheden afgaan en dat dus zorgt dat ze ook een groot aantal teleurstellingen en niet gerealiseerde mogelijkheden ervaren. In de huidige wereld met zijn bijna oneindig aantal keuzemogelijkheden die zich via allerlei internetkanalen aanbieden wordt de vraag des te belangrijker wat een baanzoeker zou moeten nastreven als het hogere salaris samengaat met een slechter gevoel.

Terwijl deze vraag enige introspectie behoeft (*private self-focus*), houden sollicitanten zich juist veeleer bezig met hun publieke

imago zoals zij door anderen worden gezien en hoe zij deze indruk kunnen beïnvloeden (*public self-focus*; Duval & Wicklund, 1972; Fenigstein, Scheier, & Buss, 1975). Naast allerlei strategieën zoals er goed uitzien of je laten fotoshoppen, zijn er twee beïnvloedingstactieken die het meest worden gebruikt tijdens selectiegesprekken (Stevens & Kristof, 1995). De ene tactiek is directe zelfpromotie. Bij deze tactiek richt de sollicitant zich vooral op zijn eigen prestaties, en zijn eigen capaciteiten en vaardigheden en zegt hij bijvoorbeeld: “Bij het binnenhalen van die grote order van een belangrijke klant heb ik een doorslaggevende rol gespeeld”. Duidelijke reclame voor zichzelf dus. De andere tactiek is de vleierijtactiek, die veel meer is gericht op de selecteur en de organisatie. De sollicitant die deze tactiek van vleierij hanteert maakt complimenten over de organisatie, plaatst lovende opmerkingen over de selecteur en geeft aan hoe enthousiast hij is voor de baan. Deze tweede tactiek blijkt aanmerkelijk effectiever. Sollicitanten die complimenten maken over de organisatie en de selecteur, bezitten in de ogen van de selecteur ineens kennis en vaardigheden die beter bij de baan passen, en krijgen daardoor vaker een positief advies (Higgins & Judge, 2004). Slijmen helpt dus.

In de meeste gevallen worden beïnvloedingstactieken gebruikt om een beeld te scheppen dat echt is. Maar in sommige gevallen zijn de tactieken erop gericht om een beeld te scheppen dat onwaar is. In die gevallen misleidt en bedriegt een sollicitant. Er is allerlei onderzoek gedaan naar de vraag hoe vaak dit misleiden en bedriegen nu voorkomt. Maar de

resultaten zijn zeker niet altijd gemakkelijk te interpreteren (Donovan, Dwight, & Hurtz, 2003).

Een veel voorkomend type onderzoek is het instrueren van een deel van de onderzochten – vaak zijn dit weer onze *good old* psychologiestudenten – dat ze moeten liegen en een ander deel dat ze naar waarheid moeten antwoorden, om vervolgens te bestuderen in hoeverre de antwoorden van beide groepen van elkaar verschillen. Maar ja, wat zeggen opgelegde instructies over neigingen tot liegen in de praktijk: Als mensen kunnen liegen, wie zegt dat ze het dan ook echt doen? Andere psychologen hebben gewoonweg achteraf gevraagd aan sollicitanten in hoeverre ze in het verleden bij sollicitaties hebben gelogen. Maar wat doe je dan als onderzoeker als 42% van je respondenten aangeeft dat ze had gelogen, terwijl maar 20% van degenen die je had benaderd sowieso gereageerd had? Misschien was dit responspercentage wel zo laag vanwege de gevoeligheid van het thema en vanwege de angst dat men toch zou worden geïdentificeerd.

Een aantal psychologen (Donovan et al., 2003) besloot toen om een techniek toe te passen die absolute anonimiteit garandeert door een toevalselement in het onderzoek in te bouwen, namelijk het werpen met een munt. Dit is de techniek van de *randomized response*, gerandomiseerde antwoorden. Als een respondent ‘ja’ antwoordt op de vraag ‘Heeft u tijdens eerdere sollicitaties gelogen’, kan dit komen omdat kop bovenlag. Want als kop bovenligt, is de instructie dat een respondent de vraag ‘Heeft u tijdens eerdere sollicitaties gelogen’, altijd met ‘ja’ moet beantwoorden. Maar een ‘ja’ kan ook betekenen dat de respondent naar waarheid zegt tijdens

de sollicitatie te hebben gelogen. Als munt bovenligt, is de instructie namelijk om naar waarheid te antwoorden. Doordat het gooien met een munt bepalend is voor het te geven antwoord, hoeft een respondent niet bang te zijn dat hij kan worden geïdentificeerd. Hoewel de onderzoekers dus niet kunnen nagaan welke respondenten liegen, kunnen zij wel berekenen hoeveel procent van de respondenten liegt, onder de heel redelijke aanname dat kop en munt even vaak boven komen te liggen. Als deze techniek werd gebruikt, bleken respondenten veel eerlijker over hun leugenachtige gedrag tijdens sollicitaties. Bijna de helft bleek hun kwaliteiten te hebben overdreven, zoals hun betrouwbaarheid en hun coöperatieve aard, en meer dan 30% gaf te kennen dat ze volledig valse en gefabriceerde antwoorden op een vragenlijst hadden ingevuld.

Als de sollicitant zelf wel bepaalt wat hij of zij wel en niet naar waarheid aan de selecteur vertelt, wordt de taak van een selecteur bijzonder lastig. Vooral als niet elke sollicitant in dezelfde mate hiertoe geneigd is. Mogelijk zijn de motieven van de sollicitant om de selecteur om de tuin te leiden gebaseerd op het idee dat hij zelf het beste weet hoe goed hij is. Onlangs is nog eens glashelder aangetoond dat het geloof dat iemand zelf heeft in zijn of haar eigen kunnen (Bandura's (1997) *personal-* ofwel *self-efficacy*) geen toegevoegde waarde heeft in het voorspellen van zijn werkprestaties boven iemands cognitieve capaciteiten en consciëntieusheid (Judge, Jackson, Shaw, Scott, & Rick, 2007). Met andere woorden, het selecteren kan ook om die reden maar beter niet overgelaten worden aan de sollicitant en zijn geloof in zichzelf.

Een meting van hoe betrouwbaar en coöperatief een sollicitant gewóónlijk is (zgn. *typical performance*) vormt veelal een betere basis voor een selectiebeslissing dan een meting van hoe betrouwbaar en coöperatief een sollicitant over weet te komen (zgn. *maximum performance*; zie Ployhart & Ehrhart, 2003).

Het is dus zaak voor de selecteur om de selectieregie in handen te houden en niet al te lichtvaardig te denken over misleidingspogingen van sollicitanten. Men denkt vaak onwaarheden op te kunnen sporen door op non-verbaal gedrag te letten zoals meer hand- en voetbewegingen en het vermijden van oogcontact, maar dit gedrag biedt niet bepaald enige aanknopingspunten (Sporer & Schwandt, 2007). In de praktijk blijkt er geen verband tussen liegen en dergelijk gedrag, of neemt non-verbaal gedrag juist af tijdens liegen. Het heeft meer zin om te waarschuwen dat men beter niet kan liegen, en zoveel mogelijk verifieerbare informatie verzamelen kan al goed helpen om sollicitanten bij de les te houden.



4. De uitverkorene

Wat leveren selectieprocedures eigenlijk op, of in andere woorden, wie zijn de geselecteerden, de gelukkigen die in de smaak vallen? En, met een variant, zijn het de gelukkigen die in de smaak vallen?

Met deze tweede vraag of het de gelukkigen zijn die in de smaak vallen raken we een onderwerp waarover binnen de personeelspsychologie sinds een tijdje een verwoede discussie aan de gang is. In de periode na de Tweede Wereldoorlog tot

aan de vroege jaren 80 werd vooral aandacht gegeven aan het bevorderen van welzijn, werkgeluk en werktevredenheid van medewerkers door het aanpassen van de werkomstandigheden. Sinds het midden van de 80er jaren werd niettemin in een aantal onderzoeken aangetoond dat werktevredenheid ook verband hield met aanwijsbare verschillen tussen individuele medewerkers in hun tevredenheid met het werk die stabiel zijn over langere tijdsperioden en over verschillende banen heen (dispositionele verschillen; cf. Staw & Cohen-Charash, 2005). Hoe groter iemands algemene positieve (versus negatieve) instelling in het leven, hoe hoger over het algemeen iemands werktevredenheid. Simpel gezegd gaat het over optimisten en pessimisten, over positivo's en negativo's, of, in psychologentaal over iemands zogeheten positieve dan wel negatieve affect. Een belangwekkend artikel dat twee jaar geleden verscheen in het tijdschrift *Psychological Bulletin* (Lyubomirsky, King, & Diener, 2005) laat zien dat iemands karakteristieke positieve affect leidt tot succes in allerlei vormen en maten, van welzijn tot werksucces.

Als gevolg van deze *new wave* aan onderzoeksbevindingen, zijn sommige onderzoekers gaan opperen of kandidaten niet ook zouden moeten worden geselecteerd op grond van de vraag in hoeverre zij positief ingestelde mensen zijn (Gerhart, 2005). Met het aannemen van positivo's komen er misschien nog beter presterende en tegelijkertijd minder ontevreden werknemers in de organisatie. Het zijn de gelukkigen die volgens deze gedachte in de smaak dienen te vallen.

De tegenvraag die meteen zal volgen is of zo'n predis-

positie om tevreden te zijn dan ook betekent dat deze medewerkers sneller tevreden zijn met minder gelukkige werkomstandigheden en salariëring (cf. Davis-Blake & Pfeffer, 1989). Zolang een organisatie maar zorgt dat gelukkige mensen worden geselecteerd, hoeft er ook minder aandacht uit te gaan naar de werkomstandigheden en de salariëring. In deze discussie komt duidelijk de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de selectiepsycholoog naar voren. Ik sta niet meteen goedkeurend tegenover het maken van een gelukstestje om mensen mee te selecteren. Het veroorzaken van een onderklasse van ongelukkigen is niet direct in het belang van de beroepsbevolking en van onze samenleving. Het is in die zin dus maar goed ook dat heel veel eigenschappen en vaardigheden elkaar kunnen compenseren, en dat de voorspellende kracht van selectieprocedures niet foutloos is. In hun streven om op zo perfect mogelijke wijze sollicitanten te selecteren die meer produceren en beter werk afleveren, zouden selectiepsychologen ongemerkt meewerken aan een verder groeiende onderklasse van niet-getalenteerde, permanent werkeloze en gedesillusioneerde mensen.

Karabel heeft twee jaar geleden de vraag naar de uitverkorenen op een andere manier benaderd in zijn onthullende boek *The Chosen, The Hidden History of Admission and Exclusion at Harvard, Yale, and Princeton* (Karabel, 2005). De vraag in dit boek is veel meer de vraag geworden naar wie het geluk hebben om in de smaak te vallen. Wie zijn deze gelukkigen?

In de westerse maatschappij is geleidelijk het vergaren van een zo hoog mogelijk opleidingsniveau de sleutel

geworden tot succes in het leven. Een van de belangrijkste en meest bevochten posities is daarom die van een goede opleiding, een zaak die in ons land op steeds vroegere leeftijd belangrijk lijkt te worden, op de basisschool namelijk al. The Chosen beschrijft hoe de selectiemechanismen aan de hemelpoorten van de Harvard, Yale en Princeton universiteit onophoudelijk ten diepste politiek gekleurd zijn geweest. Door deze poorten van het hoger onderwijs zijn de toegang tot macht en invloed altijd gerantsoeneerd geweest.

Wie wisten er doorheen te dringen? Het toelatingscriterium was van oudsher gebaseerd op meetbare eindexamencijfers. Hoe hoger iemands eindexamencijfer, hoe getalenteerder diegene was en hoe meer kans hij immers diende te hebben om toegelaten te worden. Dit criterium bleek echter aan het begin van de twintigste eeuw langzamerhand de 'verkeerde' studenten op te leveren. Het was de tijd dat het land een steeds strenger immigratiebeleid ontwikkelde. De *Big Three*, zoals Harvard, Yale en Princeton worden genoemd, ontwikkelden daarom in het begin van de twintiger jaren een nieuw selectiesysteem dat er feitelijk op neer kwam dat zij de vrije hand kregen om aan te nemen en af te wijzen wie zij maar wilden. De kern van dit systeem vormde het woord 'karakter': Men kwam alleen door de poorten binnen als men het goede karakter bezat. Dit kon van alles inhouden, zoals het beschikken over 'de juiste persoonlijkheid' en over 'leiderschapskwaliteiten'. Dit selectiesysteem bleek uitermate robuust en tijdsbestendig. Over de toelating van een zoon van een Princeton alumnus werd een halve eeuw geleden slechts één vraag gesteld: 'Ligt het in de verwachting dat hij zal

afstuderen?'. Anderen ondergingen de veel uitgebreidere universitaire selectie.

Verschillende tijdsgewrichten hadden zo hun 'verkeerde' studenten. In de twintiger jaren van het antisemitisme bleek de 'verkeerde soort' studenten vooral religieus bepaald. Aan Harvard werd een motie opgeworpen die de toelatingscommissie als volgt instrueerde: "Het is niet wenselijk dat het aantal studenten uit enige groep die niet gemakkelijk assimileert in het leven van de universiteit, boven de 15% uitkomt van de studentenpopulatie aan de universiteit" (Karabel, p. 90). De algemene term 'uit enige groep' moest toen vooral worden geïnterpreteerd als 'de Joodse groep'. In 1926 kwam er op Harvard een nieuw toelatingsbeleid. Het aantal Joodse studenten werd drastisch teruggebracht tot 15% of minder, door eenvoudigweg af te wijzen zonder nadere toelichting. Van de velen die werden geroepen, werden er maar weinigen uitverkoren (Matteüs 22:14).

Dit beleid was in strijd met Harvards fundamentele principe van gelijke kansen voor allen ongeacht ras en religie. Dit principe van gelijke kansen had in de twee eeuwen van Harvards bestaan nooit gegolden voor vrouwen. De poorten van de Big Three waren voor vrouwen altijd gesloten gebleven, totdat zij zich veertig jaar geleden eindelijk voor het eerst ook voor hen openden. De president van Yale lichtte daarbij toe dat zijn belangrijkste doel hiermee niet zozeer was wat Yale voor vrouwelijke studenten kon doen, maar wat vrouwelijke studenten voor Yale konden doen (Karabel, p. 417). De kansen van vrouwen werden inderdaad gelijk, maar niet helemaal. Tweeëntwintig procent van de mannelijke

kandidaten werd toegelaten tegen tien procent van de vrouwelijke kandidaten: Op elke 2.7 man mocht maar één vrouw worden toegelaten. Deze veel strengere selectie onder vrouwen leidde al snel tot de te verwachten effecten. De vrouwen die werden toegelaten behaalden systematisch betere studieresultaten dan de mannen, en hielpen Yale daardoor aan een veel betere positie in de rangorde van best presterende universiteiten. In de ogen van de president kon dan ook worden gesproken van een groot succes voor Yale. Enkele jaren later klaagden medewerkers in de selectiecommissies wel dat het quotasysteem hen er soms toe dwong vrouwen te weigeren die beter waren dan sommige mannen die ze net een aantal uren daarvoor hadden toegelaten. Toch bleven het tot 1974 de mannen die favoriet waren onder de kandidaten. Pas in het jaar 1974 werd het toelatingsbeleid van Yale daadwerkelijk sekseneutraal.

Het door tradities ingegeven gedrag van de Big Three legt pijnlijk de machteloosheid bloot van de selectiedeskundige. Als de beweegredenen van de selecterende organisatie zo overduidelijk gericht zijn op behoud van macht dat verkeerde selectieprocedures worden ingezet, dan zal de selectiedeskundige uit zijn veilige hok moeten komen om tegen dit machtsvertoon in het geweer te komen.



5. Selecteren in de polder

Hoe selecteert men eigenlijk in het Nederlandse polderlandschap met zijn kenmerkende vlakke landschap en het eeuwenoude zelfbeeld van een rechtdoorzee en pragmatisch volkje in een egalitaire samenleving? Wist u dat het oer-Hollandse woord 'gezellig' vroeger verwees naar een verbondenheid tussen gelijkwaardige mensen (zie Pleij, 2005, p. 86). Gezellen, zei men in de middeleeuwen, hebben elkaar op aarde nodig en gaan uit van een principiële gelijkwaardig-

heid en van ontplooiingsmogelijkheden voor eenieder. Een egalitarisme dat in duidelijk contrast stond met omringende feodale en hiërarchische structuren. Hoe 'gezellig' selecteren wij in Nederland? Hoe kijken wij bij selectie aan tegen principiële gelijkwaardigheid? In essentie komt het er bij deze vraag op neer dat we het dan hebben over gelijke kansen, dat wil zeggen gelijke kansen op een baan of op een opleiding. Maar wanneer is die kans gelijk? Wanneer is er dus sprake van rechtvaardigheid en niet van oneerlijke discriminatie van de een boven de ander?

Deze vraag stel ik altijd aan de Masterstudenten die bij mij het blok selectiepsychologie volgen. Ik vraag ze wat een rechtvaardige manier is om studenten toe te laten tot een academische opleiding met een gequoteerd aantal plaatsen. Het studentenantwoord is in de loop van enkele decennia aanmerkelijk verschoven. Tot zo'n twintig jaar geleden zeiden studenten vooral dat alle individuele aankomende studenten evenveel recht hadden om te worden toegelaten mits zij voldeden aan de kwalificaties, dat wil zeggen de benodigde vooropleiding. Iedereen moet zich immers verder kunnen ontplooiën ongeacht het behaalde eindexamencijfer, zo zeiden zij. Dat moest dan maar loten worden als er niet genoeg plaatsen waren voor iedereen, of eventueel een vorm van loting in combinatie met selectie op eindexamencijfers, gewogen loting dus. Sinds de jaren '70 kennen wij in Nederland inderdaad een systeem van gewogen loting dat wordt gebruikt voor hogere opleidingen met een numerus fixus.

Als ik studenten nú de vraag stel wat gelijke kansen op een opleiding zijn, bestaat er weinig twijfel over het antwoord.

De meesten voelen het als het meest rechtvaardig als de besten worden toegelaten, op grond van hun capaciteiten en eerdere ter zake doende prestaties op de middelbare school. Dat is immers niet meer dan eerlijk.

In een relatief korte tijd van een aantal decennia is onze polder zichtbaar veranderd van een systeem waarbij het recht van individuen op ontplooiingsmogelijkheden in het onderwijs centraal stond, in een systeem dat veel meer geneigd is diegenen met het meeste potentieel met voorrang toe te laten. Het interessante is dat deze visie niet alleen wordt gesteund door de onderwijsinstellingen zelf. Die hebben er vanzelfsprekend vanwege het huidige financieringssysteem veel meer dan vroeger baat bij dat zij goede studenten hebben. Ook onder de gegadigden voor het onderwijs zelf lijkt deze meritocratische visie tegenwoordig meer steun te vinden.

Op 3 april 1999 werd de veranderde Wet op het hoger onderwijs van kracht. De aanpassing houdt in dat onderwijsinstellingen met een toelatingsbeperking zelf voor maximaal de helft van hun plaatsen mogen bepalen op welke kwalificaties zij studenten selecteren. Dit wordt *decentrale selectie* genoemd. Voor het overblijvende gedeelte van de plaatsen geldt een centrale, landelijke selectie met een gewogen lotingsstelsel op eindexamencijfers. Daarom mag bij de decentrale selectie het eindexamencijfer geen rol spelen. Overigens zijn studenten met een gemiddeld eindexamencijfer van een acht of hoger zeker van een plaats. Aanleiding voor het mogelijk maken van decentrale selectie en voor het verzekeren van een plaats aan een student met een acht of hoger was de casus Meike Vernooij, die drie keer werd

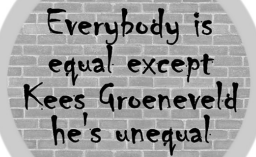
uitgeloot voor de studie Geneeskunde, ondanks haar gemiddelde eindexamencijfer van een 9,6. Een massale landelijke verontwaardiging was het gevolg. Inmiddels is zij aan onze universiteit in de geneeskunde afgestudeerd en werkzaam bij het Erasmus Medisch Centrum (EMC).

Het EMC is één van de opleidingen met een numerus fixus die vijf jaar geleden is begonnen om een deel van de studenten decentraal te selecteren. Het EMC doet dit voor een fors percentage van de eerstejaarsstudenten, namelijk maximaal de helft (zie Decentrale Selectie EMC, 2007-2008). In de decentrale selectie van het EMC wordt in een eerste selectiefase beoordeeld op eerdere ervaring in de zorg, bestuurlijke en organisatorische ervaring, een brede oriëntatie in de vooropleiding met extra vakken, en bijzondere prestaties in bijvoorbeeld de kunst, wetenschap of sport. Als een student door de eerste fase heen is, worden in de tweede fase enkele opdrachten gemaakt. Een decentraal selectiestelsel is erop gericht om de plaatsen te vullen met de naar verwachting meest getalenteerde, gemotiveerde studenten.

De grote vraag is hoe goed de selectieprocedure aan dit doel voldoet in vergelijking met het centrale gewogen lotingsstelsel. Mij zijn nog geen resultaten bekend over het succes van de decentrale selectieprocedure om studieprestaties te voorspellen. Deze zullen nu zo langzamerhand bekend moeten raken neem ik aan. Het verlaten van het stelsel van meetbare eindexamencijfers voor een selectiestelsel waarbij er meer belang wordt gehecht aan extracurriculaire activiteiten zoals bestuurlijke ervaring, en aan bijzondere prestaties zoals in de sport, vereist een goede empirische onderbouwing.

Uit een recente meta-analyse van 109 studies (Robbins, Lauver, Le, Davis, & Langley, 2004) in het tijdschrift *Psychological Bulletin* blijkt dat de beste voorspeller van studieprestaties het gemiddelde eindexamencijfer is of een afgeleide daarvan, zoals een centraal toelatingsexamen. Daarnaast voorspelden twee niet-cognitieve factoren goed, namelijk prestatiegerichtheid en – in tegenstelling tot wat gevonden werd bij werkprestaties zoals ik eerder noemde – een eigen inschatting van de kans om de academische studie met succes af te ronden. Deze twee factoren waren overigens wel met speciaal daarvoor ontwikkelde schalen gemeten. Het bepalen van motivatie en ambitie aan de hand van andere zaken als bestuurlijke en organisatorische ervaring en een brede oriëntatie heeft beslist empirische evidentie nodig. Een zeer recente op de geneeskunde gerichte studie (Benbassat & Bauman, 2007) laat zien dat het overgrote deel van de niet-cognitieve beoordelingscriteria die gebruikt worden voor selectie tot een medische opleiding onvoldoende empirisch onderbouwd zijn. Als deze niet-cognitieve criteria bovendien ook een aantal extracurriculaire criteria bevatten zoals werken en bestuurlijke ervaring, dan dient de onderwijsinstelling na te gaan of deze onpartijdig zijn tegen verschillende groepen gegadigden. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat etnische minderheden niet altijd evenveel extracurriculaire activiteiten op hun conto hebben staan als de etnische meerderheidsgroep (Faircloth & Hamm, 2005).

De ongelijke



Everybody is
equal except
Kees Groeneveld
he's unequal

We gaan van ons uitstapje over studenten weer terug naar de arbeidsmarkt. De kwestie van onpartijdigheid van selectie-instrumenten brengt ons bij het thema van diversiteit. Onze universiteit neemt deel aan het zogenaamde EQUAL project (zie Diversity Programme EUR, 2007). EQUAL is een programma van het Europees Sociaal Fonds dat is gericht op het creëren van gelijke kansen en het bestrijden van discriminatie op de arbeidsmarkt. Onze universiteit wil meer diversiteit in zijn geledingen, vooral meer vrouwelijk en allochtoon talent. Vanuit selectiepsychologisch oogpunt valt er van alles en nog wat over diversiteit te vertellen.

Vroeger was diversiteit een eenvoudig thema. Jarenlang fietste ik in de 80-er jaren over de Buitenveldertselaan naar de Amsterdamse Vrije Universiteit langs een opvallende, grote graffiti tekst die luidde *Everybody is equal, except Kees Groeneveld, he is unequal*. Vroeger was Kees Groeneveld de enige unequal.

De diversiteit is inmiddels enorm toegenomen. Er zijn vele ongelijken op de arbeidsmarkt. Ook heeft iedereen wel een persoonlijke mening over hoe er met diversiteit op de arbeidsmarkt moet worden omgegaan. Sommige meningen

zijn helderder dan andere. Twee psychologen publiceerden vorig jaar een studie naar interpretaties van en opvattingen over voorkeursbehandelingen (Haley & Sidanius, 2006). Zij kwamen tot een aantal opmerkelijke bevindingen. Sommige mensen blijken onder voorkeursbehandeling vooral te verstaan het extra werven onder achtergestelde groepen (etnische minderheden, vrouwen, ouderen), en het aanbieden van sollicitatietrainingen aan deze groepen. Op deze manier worden de kansen op een baan of opleiding voor deze groepen vergroot (*opportunity enhancement*). Anderen leggen het woord voorkeursbehandeling uit als selectiebeslissingen die gericht zijn op beoogde uitkomsten (*outcome directed activities*), bijvoorbeeld ervoor zorgen dat er tenminste een bepaald quotum aan vrouwen wordt aangenomen voor een functie. De meeste mensen staan positiever tegenover het verbeteren van kansen van achtergestelde groepen dan tegenover het aansturen op harde quota aan te nemen sollicitanten uit een achtergestelde groep.

De onderzoekers lieten verder zien dat de interpretatie die iemand aan de term voorkeursbehandeling geeft, goed kan worden voorspeld uit iemands opvatting over de machtspositie van groepen in de maatschappij. Hoe meer iemand vindt dat bepaalde groepen terecht bovenaan de maatschappelijke ladder staan, hoe meer diegene ook geneigd is om voorkeursbehandeling op te vatten als het gebruik van harde quota bij selectiebeslissingen. En hoe meer diegene daarom tegen voorkeursbehandeling is.

Als het gaat om het bevorderen van diversiteit in een instelling, moet dus duidelijk worden gemaakt dat

voorkeursbehandeling op verschillende manieren kan worden geïnterpreteerd, niet alleen op die ene manier die iemand gebruikt. Voorbeelden zijn extra wervingsinspanningen onder de doelgroep en het geven van voorkeur aan iemand uit de doelgroep bij gelijke geschiktheid.

Diegenen die verantwoordelijk zijn voor werving en selectie hebben nog wel wat werk aan de winkel. Ik noem wat zaken waaraan gewerkt kan worden en spits deze voor dit moment toe op vrouwen. Het is logisch daarbij dat ik aan deze universiteit uitga van het vooruitstrevende 16^{de} eeuwse standpunt van Erasmus, namelijk dat vrouwen in principe gelijkwaardig zijn aan de man (Pleij, 2005, p. 61). Voor hogere posities is het belangrijk dat er open wordt geworven en met voldoende vrouwen in de selectiecommissies (Reskin & McBrier, 2000; Van den Brink, Brouns, & Waslander, 2006). Een open werving en een voldoende aantal vrouwelijke commissieleden gaan samen met een groter percentage vrouwen op hogere posities, in tegenstelling tot het gebruik van informele netwerken als recruteringsbronnen (Reskin & McBrier). Het beoordelen van cv's is geen neutrale aangelegenheid (Cole, Feild, & Giles, 2004). Vrouwelijke beoordelaars zien meer werkervaring staan in cv's van mannelijke dan van vrouwelijke kandidaten. Mannelijke beoordelaars van dezelfde cv's vertonen dit leesprobleem niet, maar nemen juist meer extracurriculaire activiteiten waar in cv's van vrouwen dan van mannen. En hier hebben vrouwelijke beoordelaars weer geen last van.

Ongestructureerde selectiegesprekken bieden meer kans op partijdigheid tegen vrouwelijke kandidaten dan

gestructureerde gesprekken (cf. Cook, 2004). Afgewezen vrouwelijke kandidaten reageren negatiever op de selectieprocedure en of deze wel rechtvaardig was dan afgewezen mannen. Aangenomen vrouwen reageren overigens ook positiever op de selectieprocedure dan aangenomen mannen (Bernerth, 2005).

Kortom, op allerlei manieren, van een open werving tot een zorgvuldige feedback aan afgewezen kandidaten, valt wat te winnen. Voorafgaand aan de werving en selectie moeten de functie-eisen zelf trouwens ook neutraal zijn, tenzij ze dwingend uit de functie voortvloeien (Dick & Nadin, 2006). Móet een managementconsultant bijvoorbeeld assertief zijn? Assertiviteit is nou net een van de persoonlijkheidsvariabelen waarop mannen gemiddeld hoger scoren (Hyde, 2005).

Als rechtgeaarde psycholoog kan ik het niet nalaten om ook nog even in te gaan op sekseverschillen in IQ. Ik schreef er lang geleden al mijn doctoraalscriptie over (Born, Bleichrodt, & Van der Flier, 1987). In 2005 verscheen er van de hand van de Britse psychologen Irwing en Lynn een artikel in de *British Journal of Psychology* waaruit naar voren kwam dat mannen gemiddeld een hogere algemene intelligentie hebben dan vrouwen. Grote consternatie en reacties in het invloedrijke blad *Nature* (Blikhorn, 2005, 2006) waren het gevolg. Bovendien vroeg men zich af hoe het dan verder zou moeten met het bevorderen van de universitaire diversiteit? Zou meer diversiteit ook tot een dommere universiteit leiden?

Eén jaar voor het uitkomen van de Britse studie bleek door een aantal Spaanse psychologen de verklaring voor het gevonden sekseverschil in IQ al te zijn aangedragen, ontdekte

ik (Colom, Escorial, & Rebollo, 2004). De door de Britten gebruikte Intelligentietest, de *Progressive Matrices Test*, wordt doorgaans beschouwd als een uitstekende maat voor algemene intelligentie. Toen echter de Spanjaarden de IQ-scores in hun studie corrigeerden voor respondentverschillen in ruimtelijk inzicht, verdween het sekseverschil als sneeuw voor de zon. Ruimtelijk inzicht behoort naast agressiviteit en assertiviteit tot het kleine aantal psychologische variabelen waarop systematisch sekseverschillen worden aangetroffen (Hyde, 2005). De *Progressive Matrices Test* heeft een te zware ruimtelijke component om een sekseneutrale meting te zijn van algemene intelligentie. Wij kunnen dan ook rustig verder werken aan een meer diverse universiteitssamenstelling zonder dat we benauwd hoeven te zijn dat de universiteit dommer wordt.



6. De expert

De publicatie van de Britse psychologen is een mooi recent voorbeeld van discussies tussen experts en hoe ze soms veel verwarring weten te zaaien onder hun publiek.

Als één van de oudste toepassingsgebieden van de psychologie heeft de selectiepsychologie in de afgelopen eeuw een duidelijke serie systematische bevindingen opgeleverd waarover weinig verwarring is (Schmidt & Hunter, 1998). Vernieuwende onderzoeksmethodologie, met name de

zogenaamde validiteitsgeneralisatie (zie Born & Mol, 2006, voor een beschrijving) heeft aan het zichtbaar maken van deze bevindingen sterk bijgedragen. We weten – zoals gezegd – dat intelligentie één van de meest robuuste voorspellers van werkprestaties is. Verder is er een duidelijk verschil in kwaliteit tussen het veelvuldig gebruikte ongestructureerde selectiegesprek en de gestructureerde variant. Uit onderzoek blijkt dat managers het voeren van gestructureerde gesprekken juist vaak niet prettig vinden, omdat ze zelf graag meer controle over het proces en de vragen willen hebben en het gesprek door structurering te onpersoonlijk vinden worden (Lievens & DePaepe, 2004). Een goed gestructureerd selectiegesprek (Van der Molen & Gramsbergen-Hoogland, 2005) is echter zelfs in staat om net zo voorspellend te meten als de intelligentietest, en kan bovendien toegevoegde waarde hebben bovenop intelligentie. Samen zijn intelligentie en het gestructureerde selectiegesprek in staat om zo'n 40% van de verschillen in werkprestaties te voorspellen (Schmidt & Hunter, 1998). Dat is een heel mooi resultaat. Maar voor de andere 60% tasten we nog in het duister.

Ook hebben selectie-experts utiliteitsmodellen ontwikkeld om de economische waarde van een goede selectie te kunnen bepalen voor een specifieke organisatie.

Een interessante en relatief recente ontwikkeling is dat selectieonderzoekers zich sterk zijn gaan bezighouden met het zoeken naar verklaringen voor de magere kwaliteit van ongestructureerde selectiegesprekken. Er sluipt veel ongewenste subjectiviteit in zulke gesprekken, waardoor hun verklarende kracht wegsijpelt. Ik liet u een heel scala aan

onderzoeksverklaringen zien. Sommige verklaringen hebben te maken met de selecteur die bijvoorbeeld gevoelig kan zijn voor allerlei irrelevante informatie, andere hebben te maken met de sollicitant die teveel ruimte krijgt voor beïnvloedings-tactieken.

Er is onder psychologen de laatste 10 à 15 jaar vrij duidelijke consensus ontstaan over de persoonlijkheidsstructuur. In het karakter van een persoon zien experts vijf persoonlijkheidsfactoren zitten, de zogenaamde Grote Vijf: Extraversie, Vriendelijkheid, Consciëntieusheid, Emotionele Stabiliteit en Openheid. Van deze persoonlijkheidsfactoren is consciëntieusheid een goede werkvoorspeller.

Een belangrijk gebied waar selectieonderzoekers onder elkaar luidkeels over blijven ruziën is de voorspellende kracht van de persoonlijkheidstest als selectie-instrument voor werkprestaties. Er zijn twee kampen. Het ene kamp weet door middel van allerlei statistische correctieformules de voorspellende kracht van persoonlijkheidsvragenlijsten tot paradijselijke waarden op te blazen (Ones, Dilchert, Viswesvaran, & Judge, *in press*). Het andere kamp heeft geen goed woord over voor deze statistische praktijken en roept op tot matiging van het te rooskleurige oordeel over de persoonlijkheidstest, en zoekt naar verbeteringen, hoewel de waarde van consciëntieusheid wel als paal boven het Hollandse water overeind blijft staan (Morgeson et al., 2007, *in press*).

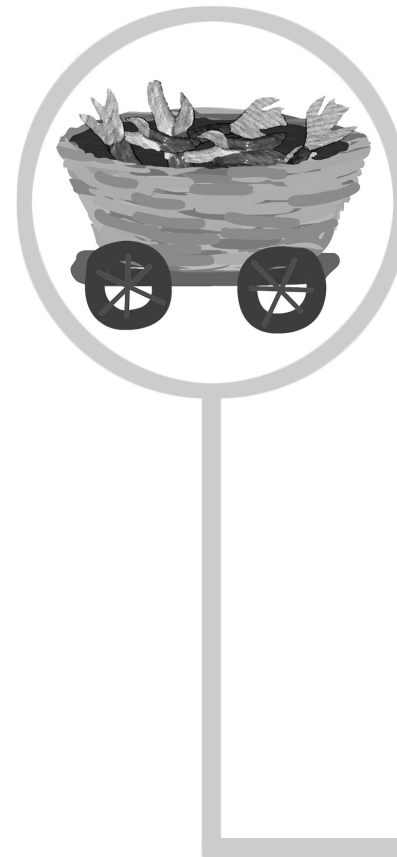
En tot slot zijn er twee zaken waar geen ontkomen aan is voor experts op dit toegepaste terrein van de psychologie. De eerste kwestie betreft de onverbiddelijke en zeer interessante

ontwikkelingen in de internet- en computertechnologie. Er wordt inmiddels in de selectiepraktijk gebruik gemaakt van geavanceerde webcamtesting en computer games, en tests kunnen tegenwoordig thuis achter de computer worden ingevuld. Maar wat meten dergelijke supersonische assessments nu precies, en wat is de waarde van het zomaar thuis invullen van tests zonder toezicht, terwijl er veel op het spel staat voor de sollicitant en de organisatie? Je kunt een test door je veel slimmere vrienden laten doen bijvoorbeeld, en dus fraude plegen. Deze zaken vereisen onderzoeks aandacht.

De tweede zaak is de noodzaak tot het wijd openzetten van de deuren van het laboratorium. Er is een voortdurende stroom studies die laat zien dat onderzoekers zich niet behaaglijk mogen nestelen in het knusse psychologische laboratorium. Een laboratoriumstudent is geen sollicitant. Theorieën die soms als kasplantje in de intensive care van het psychologisch lab levend wordt gehouden, sneuvelen in de rauwe realiteit van sollicitanten en selecteurs (e.g. Birkeland et al., 2006; De Meijer, Born, Terlouw, & Van der Molen, 2006; Morgeson, Reider, Campion, & Bull, *in press*; Stark, Chernyshenko, Chan, Lee, & Drasgow, 2001). Een overzichtsstudie over leeftijdsdiscriminatie tijdens het selectiegesprek laat zien dat zestien afzonderlijke studies die in het lab onder strikt gecontroleerde omstandigheden waren uitgevoerd leeftijdsdiscriminatie aantoonde. Maar de vijf studies die daadwerkelijke selectieprocedures onderzochten vonden veel minder bewijs voor discriminatie, omdat er in de praktijk ook naar allerlei andere kandidaatkenmerken werd gekeken die belangrijk waren voor de baan (Morgeson et al, *in*

press). Het is de taak van elke onderzoeker op het terrein van de selectiepsychologie om die realiteit onder ogen te zien en onderzoek te doen in het veld, hoe weerbarstig soms het verzamelen van goede data in een goed onderzoeksontwerp ook kan zijn.

De aspiraties van de selectiepsychologie bestaan eruit om in de werkelijkheid zoals die zich aan ons voordoet, empirisch verantwoorde metingen en voorspellingen te doen. Als de werkelijkheid verandert, door veranderende technologieën en door een soms in hoog tempo veranderende inhoud van banen, zullen we altijd moeten blijven onderzoeken of de empirisch onderbouwde bevindingen nog geldig zijn. Een model of theorie in dit domein heeft geen gegarandeerde eeuwigheidswaarde. Deze moet altijd kritisch bevraagd blijven.



7. Slot

Het wordt tijd om de oogst te bekijken. Welke vruchten zitten er in onze mand?

De meest directe vraag is naar de vruchten van selectie: Zijn wij in staat om met selectie goede vruchten op te leveren? Het antwoord is een eenvoudig 'ja'. Voor een baan van gemiddelde complexiteit is het bijvoorbeeld mogelijk om met een goede selectieprocedure de productiviteit aanzienlijk te verhogen met 9% (Schmidt & Hunter, 1998). Of een goede

selectie ook daadwerkelijk plaatsvindt is nog maar de vraag. Het meest gebruikte selectievehikel, het selectiegesprek, kan vaak tot behoorlijk minder willekeurige uitkomsten leiden door simpelweg meer structurering. Verder weten we dat van de selectie-instrumenten de intelligentietest de beste voorspeller is van werkgedrag.

De urgentie van een goede selectie in onze Hollandse polder is de laatste decennia toegenomen. We leven in een tijdsgewricht dat meritocratischer is dan vroeger. De arbeidsmarkt is internationaler, en diverser in termen van de Grote Drie, te weten sekse, leeftijd en etniciteit. Technologische ontwikkelingen hebben effect op de inhoud van het werk en op het psychologisch meetinstrumentarium. Moderne meetmethoden zoals webcamtests en games moeten op hun psychometrische kenmerken worden onderzocht. Ook moet worden onderzocht of een technologisch vernieuwd instrumentarium niet onbedoeld specifieke groepen op de arbeidsmarkt achterstellen. Verder moet de verdedigbaarheid van functievereisten waarop wordt geselecteerd altijd bevraagd worden. Veel banen zijn complexer geworden met een sterker beroep op iemands redeneervermogen en creativiteit, maar soms juist ook zo geautomatiseerd dat ze sterk versimpeld zijn (Landy, 2007).

Kwaliteitsbewaking van selectieprocedures wordt daarmee belangrijker. De Commissie testaangelegenheden van het Nederlands Instituut van Psychologen is de beoordelende instantie voor de kwaliteit van tests. Het belang van deze commissie neemt zichtbaar toe, en daarmee ook de druk op testontwikkelaars om goede producten te leveren. Een novum

in de psychologie is dat dit jaar in maart het startsein is gegeven voor de ontwikkeling van een mondiale ISO norm op het gebied van werkgerelateerde psychologische assessment van personen. ISO, het internationale standaardisatie-instituut dat wij vooral associëren met de kwaliteit van bureaustoelen en de veiligheid van speelgoed, betreedt nu dit terrein van de psychologie. Om gedegen kwaliteit te leveren, is het essentieel dat testontwikkelaars ook kunnen rekenen op medewerking van hun cliëntorganisaties om goed gemeten informatie over werkprestaties te leveren. Alleen op deze wijze kan de voorspellende kracht van een selectie-instrument immers worden bepaald.

De urgentie van een goede selectie ligt zeker niet alleen in een hoger rendement. Ook het respectvol omgaan met de diversiteit aan kandidaten is een doel op zich. Als de selectieprocedure en –uitkomsten als transparant, relevant en eerlijk wordt ervaren en er goede informatie wordt gegeven over de functie en de organisatie, zal een selectieprocedure kunnen bijdragen aan het met respect omgaan met gelijkwaardige mensen in onze samenleving.

Het instellen van een leerstoel op het gebied van de selectiepsychologie komt als een zeer tijdig initiatief. Selectiepsychologische thema's zijn momenteel aan de Nederlandse universiteiten gebrekkig vertegenwoordigd, na een periode van bloeiende onderzoeksgroepen die met name aan de Vrije Universiteit Amsterdam onder Pieter Drenth en aan de Rijksuniversiteit Groningen onder Willem Hofstee floreerden tot in de jaren 90. Vorig jaar is samen met Rob Meijer van de Universiteit Twente een initiatief gestart tot een

hecht netwerk van Nederlandse en Vlaamse onderzoekers op het gebied van de werving- en selectiepsychologie. Hieraan nemen zo'n 30 onderzoekers deel, met vooral onderzoeksgroepen uit Gent, de Universiteit van Amsterdam, de Universiteit Twente en de Erasmus Universiteit. Inmiddels zijn twee succesvolle onderzoeksbijeenkomsten georganiseerd.

Aan de hand van onderzoekstrajecten op het gebied van technologisch geavanceerde selectie-instrumenten en op het gebied van diversiteit wil ik inhoud geven aan deze leerstoel. Ik wil dit onder andere doen in de nieuwere traditie van selectieonderzoekers die zich steeds meer zijn gaan richten op subjectieve selectie-instrumenten waarbij persoonswaarneming een rol speelt, zoals rollenspellen en selectiegesprekken. In dergelijke contexten spelen de effecten van de beoordelaar, de beoordeelde en hun onderlinge betrekking een belangrijke rol. Een goed voorbeeld van dergelijk onderzoek is het promotieonderzoek naar werving, selectie en etniciteit, waarbij de universiteit een liaison is aangegaan met de Nederlandse politieacademie en waarop Lonneke de Meijer volgend jaar hoopt te promoveren. Voor selectiepsychologische onderzoeksthema's is het aangaan van relaties met partners in de selectiepraktijk onmisbaar. Betekenisvolle resultaten komen vooral voort uit onderzoek onder sollicitanten.

Ik ervaar in mijn dagelijks werk op dit gebied de vruchtbare samenwerking met velen. Als eersten noem ik de architecten van het Instituut voor Psychologie, Henk Schmidt en Henk van der Molen. De selectieprocedure in 2000 had iets weg van

een blind date. Ik kon toen ook nog niet bevroeden aan welke imposante en succesvolle onderneming, namelijk de bouw van een nieuwe opleiding Psychologie, ik zou gaan meewerken. We hebben heel wat gestructureerde selectiegesprekken gevoerd. Inmiddels bewonen er vele collega's Psychologie de 12^{de} en 13^{de} verdieping van het T-gebouw. Dat er dagelijks te genieten is van collega's in allerlei soorten en smaken, heeft te maken met de vernuftige achterliggende architectonische ideologie van het Instituut, namelijk een doelbewust diversiteitsbeleid waarin de kamers volledig door elkaar heen gehusseld aan collega's uit de diverse geledingen Psychologie worden toegekend. Er is daarom weinig last van *group think*. Vruchtbare samenwerking is er ook met Arnold Bakker, hoofd van de specialisatie Arbeids- en Organisationspsychologie, die de sectie een flinke onderzoeksimpuls heeft gegeven, en met de collega's uit de sectie, met wie ik vrijwel allemaal onderzoekslintjes onderhoud. Met Marja Hortulanus zijn er kopzorgen minder over het stroomlijnen van het onderwijs.

Het begeleiden van promotietrajecten is een intieme en intensieve bezigheid. Met Henk van der Molen, Madde Willemsen, Hans Hoekstra, Alec Serlie, Eva Derous, Edwin van Hooft, Heleen van Mierlo, en Sabine Severiens begeleid ik met heel veel plezier een aantal succesvolle promotietrajecten. Stefan Mol promoveert volgende week, en Lonneke de Meijer volgend jaar. Nevra Cem volgt weer een tijdje later. Gera Noordzij, Janneke Oostrom en Marieke Meeuwisse zaaien momenteel. Voor hen volgt de oogst in de vorm van hun dissertatie over drie à vier jaren. Vrijwel al deze trajecten vinden plaats in directe samenwerking met partners uit de

praktijk: Adviesbureau GITP, de Nederlandse Politieacademie, Van der Maesen Koch advies, en re-integratiebureau Agens. Deze samenwerking is voorwaardelijk gebleken voor het succes van een onderzoekstraject.

Ik ben het Trustfonds zeer erkentelijk voor de instelling van deze Leerstoel. Voor het mogelijk maken van promotie-onderzoek van Marieke Meeuwisse naar diversiteit in het hoger onderwijs ben ik bovendien het bestuur van de Faculteit Sociale Wetenschappen en het College van Bestuur zeer erkentelijk.

U hoefde vandaag niet alleen te luisteren naar mijn stem, maar u heeft ook nog kunnen kijken naar een aantal gezins- en familiekiekjes van thuis, met veel creativiteit en kunde gecompileerd door collega Eveline Osseweijer. Mijn dochter Lily wil ik graag bedanken voor haar grote enthousiasme en haar levendige konijntekening. Ze had er heel veel zin in vandaag. Mijn ouders Pieter en Else Born dank ik voor hun onvoorwaardelijke steun en prachtige foto's. Chris, dank je voor het afstaan van je eigen bureauplek, het schreef op jouw plek gewoon veel fijner. Geachte aanwezigen, graag dank ik u tot slot voor de belangstelling die u vandaag heeft getoond. En selecteert u zodadelijk een goede vruchtendrank! Ik heb gezegd.

Referenties

- Anderson, N., Lievens, F., Van Dam, K., & Ryan, A.M. (2004). Future perspectives on employee selection: Key directions for future research and practice. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 487-501.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Benbassat, J., & Baumal, R. (2007). Uncertainties in the selection of applicants for medical school. *Advances in Health and Sciences Education*, 12, 509-512.
- Bernerth, J.B. (2005). Perceptions of justice in employment selection decisions: The role of applicant gender. *International Journal of Selection and Assessment*, 13, 206-212.
- Birkeland, S.A., Manson, T.M., Kisamore, J.L., Brannick, M.T., & Smith, M.A. (2006). A meta-analytic investigation of job applicant faking on personality measures. *International Journal of Selection and Assessment*, 14, 317-334.
- Blinkhorn, S. (2005). Intelligence - A gender bender. *Nature*, 438, 7064, 31-32..
- Blinkhorn, S. (2006). Is there a sex difference in IQ scores? Reply. *Nature*, 442, 7098, E1-E2.
- Born, M.Ph., Bleichrodt, N., & Van der Flier, H. (1987). Cross-cultural comparison of sex related differences on intelligence tests. A meta-analysis. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18, 283-314.
- Born, M.Ph., & Mol, S.T. (2006). Het kwantitatief integreren van empirische studies: De methode van meta-analyse. [Quantitatively integrating empirical studies: The method of meta-analysis]. *Gedrag en Organisatie*, 19, 251-271.
- Born, M.Ph., & Scholarios, D. (2005). Decision making in selection. In A.V.A.M. Evers, O. Smit-Voskuyl, and N. Anderson (Eds.). *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*. (Chapter 12; pp. 267-290). Oxford, UK: Blackwell.
- Bretz, R.D.Jr., Rynes, S.L., & Gerhart, B. (1993). Recruiter perceptions of applicant fit: Implications for individual career preparation and job search behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 43, 310-327.
- Bronzwaer, S. (2007, Oktober 10). Verzwijg de stroopwafelfase. *NRC Handelsblad*.
- Cole, M.S., Feild, H.S., & Giles, W.F. (2004). Interaction of recruiter and applicant gender in resume evaluation: A field study. *Sex Roles*, 51, 597-608.
- Colom, R., Escorial, S. & Rebollo, I. (2004). Sex differences on the Progressive Matrices are influenced by sex differences on spatial ability. *Personality and Individual Differences*, 37, 1289-1293.
- Cook, M. (2004). *Personnel selection: Adding value through people* (4th Ed.). Chichester: Wiley.
- Cronbach, L.J. (1957). The two disciplines of scientific psychology. *American Psychologist*, 12, 671-684.
- Cronbach, L.J. (1975). Beyond the two disciplines of scientific psychology. *American Psychologist*, 30, 116-127.
- Davis-Blake, A., & Pfeffer, J. (1989). Just a mirage: The search for dispositional effects in organizational research. *Academy of Management Review*, 14, 385-400.
- De Meijer, L.A.L., Born, M.Ph., Terlouw, G., & Van der Molen, H.T. (2006). Applicant and Method Factors Related to Ethnic Score Differences in Personnel Selection: A Study at the Dutch Police. *Human Performance*, 19, 219-251.
- Decentrale Selectie EMC 2007-2008
<http://www.erasmusmc.nl/onderwijs/pdf/DS-2008.pdf>. Download op 30 oktober 2007.
- Dick, P., & Nadin, S. (2006). Reproducing gender inequalities? A critique of realist assumptions underpinning personnel selection research and practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 481-498.
- Diversity Programme Erasmus University Rotterdam, 2007. Erasmus Universiteit Rotterdam. www.eur.nl/diversiteit. Download op 30 oktober 2007.
- Donovan, J.J., Dwight, S.A., & Hurtz, G..M. (2003). An assessment of the

- prevalence, severity, and verifiability of entry-level applicant faking using the randomized response technique. *Human Performance*, 16, 81-106.
- Duval, S., & Wicklund, R.A. (1972). *A theory of objective self-awareness*. New York: Academic Press.
- Faircloth, B.S., & Hamm, J.V. (2005). Sense of belonging among high school students representing 4 ethnic groups. *Journal of Youth and Adolescence*, 34, 293-309.
- Fenigstein, A., Scheier, M.F., & Buss, A.H. (1975). Public and private self-consciousness: Assessment and theory. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43, 522-527.
- Gerhart, B. (2005). The (affective) dispositional approach to job satisfaction: Sorting out the policy implications. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 79-97.
- Graves, L.M., & Powell, G.N. (1988). An investigation of sex discrimination in recruiters' evaluations of actual applicants. *Journal of Applied Psychology*, 73, 20-29.
- Grove, W.M., Zald, D.H., Lebow, B.S., Snitz, B.E., & Nelson, C. (2000). Clinical versus mechanical prediction: A meta-analysis. *Psychological Assessment*, 12, 19-30.
- Habets, M. (2007, september 7). Liegen loont voor sollicitant. *Management Team*, pp. 14-16.
- Haley, H., & Sidanius, J. (2006). The positive and negative framing of affirmative action: A group dominance perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 656-668.
- Higgins, C.A., & Judge, T.A. (2004). The effect of applicant influence tactics on recruiter perceptions of fit and hiring recommendations: A field study. *Journal of Applied Psychology*, 89, 622-632.
- Hofstee, W.K.B. (1970). *Selectie van personen*. Inaugurele rede. Assen: Van Gorcum.
- Hofstee, W.K.B. (1983). *Selectie*. Utrecht/Antwerpen: Het Spectrum.
- Hull, C.L. (1928). *Aptitude Testing*. London: Harrap.
- Hyde, J. S. (2005). The gender similarities hypothesis. *American Psychologist*, 60, 581-592.
- Irwing P., & Lynn, R. (2005). Sex differences in means and variability on the progressive matrices in university students: A meta-analysis. *British Journal of Psychology*, 96, 505-524.
- Iyengar S.S., Wells R.E., & Schwartz B. (2006). Doing better but feeling worse - Looking for the "best" job undermines satisfaction. *Psychological Science*, 17, 143-150.
- Judge, T.A., Jackson, C.L., Shaw, J.C., Scott, B.A., & Rick, B.L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 107-127.
- Karabel, J. (2005). *The chosen. The hidden history of admission and exclusion at Harvard, Yale, and Princeton*. Boston, NY: Mariner Book
- Landy, F.J. (2007). The validation of personnel decisions in the Twenty-First century: Back to the future. In S.M. McPhail (Ed.) *Alternative validation strategies* (pp. 409-426). San Fransisco, CA: John Wiley.
- Landy, F.J. & Conte, J.M. (2007) *Work in the 21st century. An introduction to industrial and organizational psychology* (2nd Ed.). Malden, MA: Blackwell.
- Latham, G.P., & Skarlicki, D.P. (1994, April). *The relative effectiveness of the situational, patterned behavior, and conventional structured interviews in minimizing the similar-to-me bias of Francophone managers*. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Nashville, TN.
- Lievens, F., & DePaepe, A. (2004). An empirical investigation of interviewer-related factors that discourage the use of high structure interviews. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 29-46.
- Luijt, M. (2007, september 12). De baan vinden is een baan op zich. *NRC Next*. Bijlage Jobs, pp. 4-5.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success. *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.
- McGonigle, T.P., O'Shea, P.G., Curnow, C.K., & Brown, K.G. (2004, April). *An empirical comparison of I/O psychology's internal and external identities*. Paper presented at the 19th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, April 2004,

Chicago, Illinois.

- Morgeson, F.P., Campion, M.A., Dipboye, R.L., Hollenbeck, J.R., Murphy, K., & Schmitt, N. (in press). Are we getting fooled again? Coming to terms with limitations in the use of personality tests for personnel selection. *Personnel Psychology*.
- Morgeson, F.P., Campion, M.A., Dipboye, R.L., Hollenbeck, J.R., Murphy, K., & Schmitt, N. (2007). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel Psychology*, 60, 683-729.
- Morgeson, F.P., Reider, M.H., Campion, M.A., & Bull, R.A. (in press). Review of research on age discrimination in the employment interview. *Journal of Business and Psychology*.
- Occupational Net. <http://online.onetcenter.org/link/summary/19-3032.00>; 16 September 2007.
- Ones, D.S., Dilchert, S., Viswesvaran, C., & Judge, T.A. (in press). In support of personality assessment in organizational settings. *Personnel Psychology*.
- Peterson, N.G., Borman, W.C., Hanson, M.A., Kubisiak, U.C. (1999). Summary of results, implications for O*NET applications, and future directions. In Peterson, N.G., Mumford, M.D., Borman, W.C., Jeanneret, P.R., & Fleishman, E.A. (Eds.), *An occupational information system for the 21st century: The development of O*NET* (pp.175-195). Washington, DC: American Psychological Association.
- Pleij, H. (2005). *Erasmus en het poldermodel*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Ployhart, R.E., & Ehrhart, M.G. (2003). Be careful what you ask for: Effects of response instructions on the construct validity and reliability of situational judgment tests. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 1-16
- Posthuma, R.A., Morgeson, F.P., & Campion, M.A. (2002). Beyond employment interview validity: A comprehensive narrative review of recent research and trends over time. *Personnel Psychology*, 55, 1-81.
- Pulakos, E.D., & Wexley, K.N. (1983). The relationship among perceptual similarity, sex, and performance ratings in manager-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 26, 129-139.
- Reskin, B.F., & McBrier, D.B. (2000). Why not ascription? Organizations' employment of male and female managers. *American Sociological Review*, 65, 210-233.
- Ricklefs, R. (1979). The hidden hurdle: Executive recruiters say firms tend to hire "our kind of person". *Wall Street Journal*, September 19, pp. 1W, 1E.
- Robbins, S.B., Lauver, K., Le, H., Davis, D., & Langley, R. (2004). Do psychosocial and study skill factors predict college outcomes? A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 130 (2), 261-288.
- Ruderman, M.N., & Ohlott, P.J. (1990). *Traps and pitfalls in the judgment of executive potential* (Rep.No 141). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Salgado, J.F., & Anderson, N. (2001). Cognitive and GMA testing in the European Community: Issues and evidence. *Human Performance*, 15, 75-96.
- Schmidt, F.L., & Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-454.
- Schneider, B., Brent Smith, D., Taylor, S., & Fleenor, J. (1998). Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 83, 462-470.
- Sessa, V.I. (2001). Executive promotion and selection. In M. London (Ed.), *How people evaluate other in organizations* (pp. 91-110). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Shafir, E. (1993). Choosing versus rejecting: Why some options are both better and worse than others. *Memory and Cognition*, 21, 546-556.
- Sporer, S.L., & Schwandt, B. (2007). Moderators of nonverbal indicators of deception. A meta-analysis. *Psychology, Public Policy, and Law*, 13, 1-34.
- Stark, S., Chernyshenko, O.S., Chan, K.Y. , Lee, W.C., & Drasgow, F. (2001). Effects of the testing situation on item responding: Cause for concern. *Journal of Applied Psychology*, 86, 943-953.

- Staw, B.M., & Cohen-Charash, Y. (2005). The dispositional approach to job satisfaction: More than a mirage, but not yet an oasis. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 59-78.
- Stevens, C.K., & Kristof, A.L. (1995). Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80, 587-606.
- Stevin, S. (1586). *Beginnelsen der Weeghconst. Anhang*. Leiden: Plantijn.
- Tajfel, H. (1982). (Ed.). *Social identity and intergroup relations*. London: Cambridge University Press.
- Tetlock, P.E., & Boettger, R. (1989). Accountability: A social magnifier of the dilution effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 388-398.
- Turner, J.C. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford, UK: Basil Blackwell.
- Van den Brink, M., Brouns, M., & Waslander, S. (2006). Does excellence have a gender? A national research study on recruitment and selection procedures for professorial appointments in The Netherlands. *Employee Relations*, 28, 523-539.
- Van der Molen, H.T., & Gramsbergen-Hoogland, Y.H. (2005). *Communications in Organizations. Basic Skills and Conversation Models*. New York, NY: Psychology Press.

